

## NASSCOM REDERSHIP FORUM 2015 参加報告書

2015年3月

西野 弘

目的： インド大手財閥の紹介により日本よりのスピーカーとして招聘され参加。  
インドの IT 産業実情とグローバル企業との協業モデルの理解。  
今回のフォーラムの主題である「THE WORLD IN 2020 BUILDING THE DIGITAL FUTURE」の概要の調査。

## 1. コンフェレンス概要

2015年2月11日～13日

インド ムンバイ市 グランドハイアットホテル

2. 参加人数 1,000 名程度 三分の一は IT 担当でない経営幹部が参加

3. URL <http://www.nasscom.in/Indialeadershipforum-2015>

## 4. NASSCOM の概要

NASSCOM はインドを代表する IT 業界団体であり、会員企業は 1,350 社を超える。インド国内の産業収益の 95% は NASSCOM の会員企業によるものである。

NASSCOM によれば、インドの IT 産業は 2010 年度に 760 億ドルを売り上げた。また、13 年度は 1,130 億ドルを超える規模で年率 13%（前年比）の高い成長を遂げており、2020 年までに 3,000 億ドル規模を見込んでいる。この規模は中国（350 億ドル）やフィリピン（885 億ドル）をはるかに凌駕する。

インドの国内需要は 70% 程度と言われ、輸出額がずば抜けて多い。

日本が IT にかかる支出は約 1,200 億ドルであるにもかかわらず、インドへの支出はその約 2% にすぎない。

## 5. プログラムの内容

3日間の内容は、正に2020年に向けてデジタルビジネスイノベーションの勃興とその為に何をすべきかのセッションが多くを占めている。

ビッグデータやソーシャルメディア、クラウドなどの言葉や関係のセッションも確かにあるが、話の中身は技術的な未来像ではなく、未来のテクノロジーイノベーションによるビジネスの革新についてのプレゼンや議論がほとんど。

特にITの技術や活用事例などが中心の日本のコンフェレンスとかなり違い、未来を見据えた発表や議論が中心。

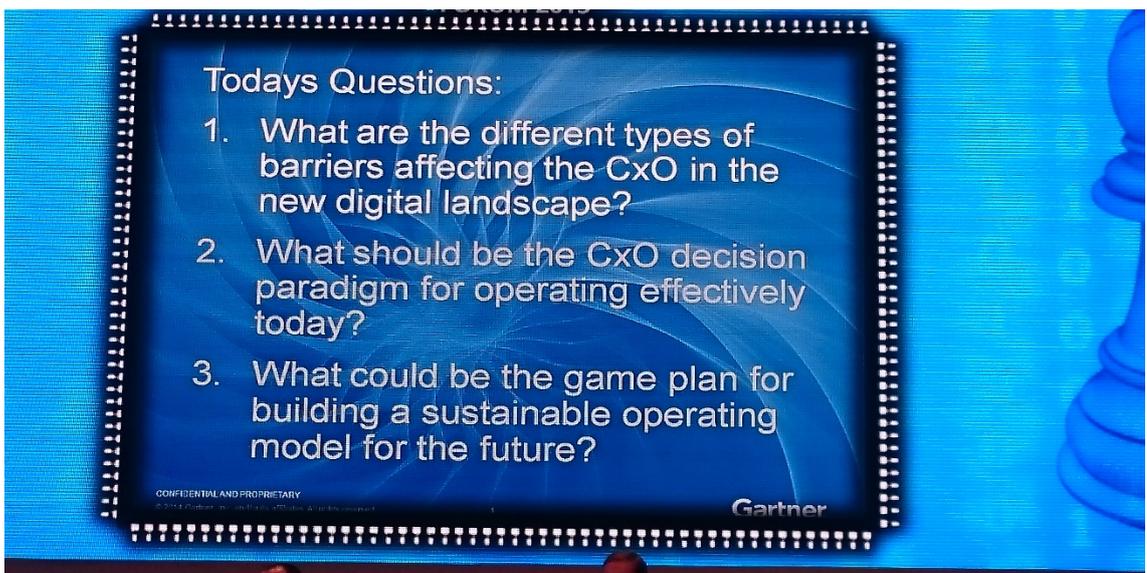
参加者は、シスコシステムズの社長候補の幹部やEMC、HPなどのCTO、及びダイムラー、フォルクスワーゲンなどのCIO、製薬ではグラクソスミスクラインも含む製造業大手やAIG、INGなどの金融保険関係、ルフトハンザ航空CEO、流通ではWALMART、TESCOなど、世界のグローバルな企業経営幹部も参加している。

完全にグローバルコンフェレンスであり、日本のIT関連団体でここまで組織をして同様のコンフェレンス開催は非常に難しいと感じた。





このセッションではフォルクスワーゲン社グローバル CIO Dr. Hofman、グラクソスミスクライン社のグローバルコマーシャル、ストラテジーアンドプラットフォーム上級副社長 Mr. Thompson、ガートナーリサーチ Mr. Hieden（モデレータ）が参加。以下がモデレータよりパネラーへの主要な質問。



質問を見て頂けるとわかるとおり、技術的な質問ではなくこれからの方向性や CXO の在り方意思決定の仕方の進化などについての質問である。

話の要旨としては、各パネラーからは自社の IT システムの話や基盤の今後の技術開発の話はほとんど質問にあわせて出ていなかった。

CIO 自身が今後の CXO との仕事の仕方や連携の方法など、日本においてまだまだ少ない議論が展開されていた。

会場で IT 関係以外の幹部が何人いるか聞いていましたが、参加者の 3 分の 1 が IT 担当でない経営幹部で有る事も日本では見られない状況。

2月12日開催

「Surviving digital Darwinism: How can organizations adapt to the digital world」

ダーウィン進化論に紐づけて組織の進化を課題としていて。

このセッションは順番にパネラーがかなりの内容を話して最後に質疑という形のパネルとも違う形。

最初は KBC グループ CIO の Mr. Peeters。KBC グループは、ヨーロッパ全域と米国、東南アジアなどをグローバルに統合展開しているバンカシュアランスグループ。ブリュッセルに本社を置き、ベルギーのトップ3の金融機関の一つであり、1978年以來、アイルランド現法も設立。



氏は、まずは自動車産業の進化から話をしており、既に自動運転車が目の前に来ている事を強調していた。また、既存のプレイヤーに加えて TESRA などの勃興も強調されていた。

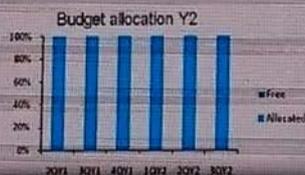
# Moving from a siloed multi-year planning towards a cross-domain continuous governance process

## FROM: siloed multi-year planning

- Budget managed per silo.
- Suboptimal priority setting of investments on company level
- Mainly focus on cost, not on value.



- Budgets fixed 1 year upfront

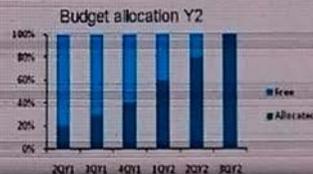


## TO: cross-domain continuous planning

- Budget managed across domains
- Challenge business cases across domains based on strategic drivers
- Evaluate business cases on value/risk & close the loop after delivery of project



- Gradual allocation of budget during the year (taking "air" out of the budgets)



このスライドは IT 部門に予算の数年計画のモデルからガバナンスを取りつつ継属的な変化に対応した予算モデルに進化すべしと話されていた。また、各事業部でなく領域ごとに分野を決めて予算化することも必要になるとも話をしていた。

LEADERSHIP FORUM 2015

## Moving from a frozen hierarchical organization towards a more fluid organization

**FROM: hierarchical organization**

- Business-IT: 2 separate teams
- Hierarchical organization
- Rigid structures with FTE norms
- Plan work based on available people
- Waterfall methodology for default functions
- Non-transparent, entity based labour market

**TO: fluid network organization**

- Business-IT together, 1 multidisciplinary team\*
- Demand/Delivery process
- Fluid, multidisciplinary network nodes
- Bring right people to the work
- Agile methodology for default roles
- Transparent, cross domain labour market with 1 virtual pool

**IT organization**

**Business organization**

\* Only IT-related business roles in scope (application mgrs, EUC, project leaders, ...)

pearl KBC

本スライドでは現在多く見られる組織の課題と方向性を示していた。ビジネス部門と IT 部門が別々に存在している状況ではなく、今後は目的達成のための柔軟な IT 部門とビジネス部門の連携混合まさにクラウド型組織への進化を求められると指摘していた。また、それをつないで想像していく BA(ビジネスアーキテクト)が今後重要と指摘。

その後 Daimler の CIO Dr, Michael Gorrits 氏が登壇して「Is your team fit for the Digital Transformations ?」のタイトルで大変興味深い話をしていった。



写真のように会場は一杯で熱心に経営幹部が話を聞いているのが特徴的であった。インド各地から参集しており、グローバル企業の方々も多く見受けられた。



DAIMLER

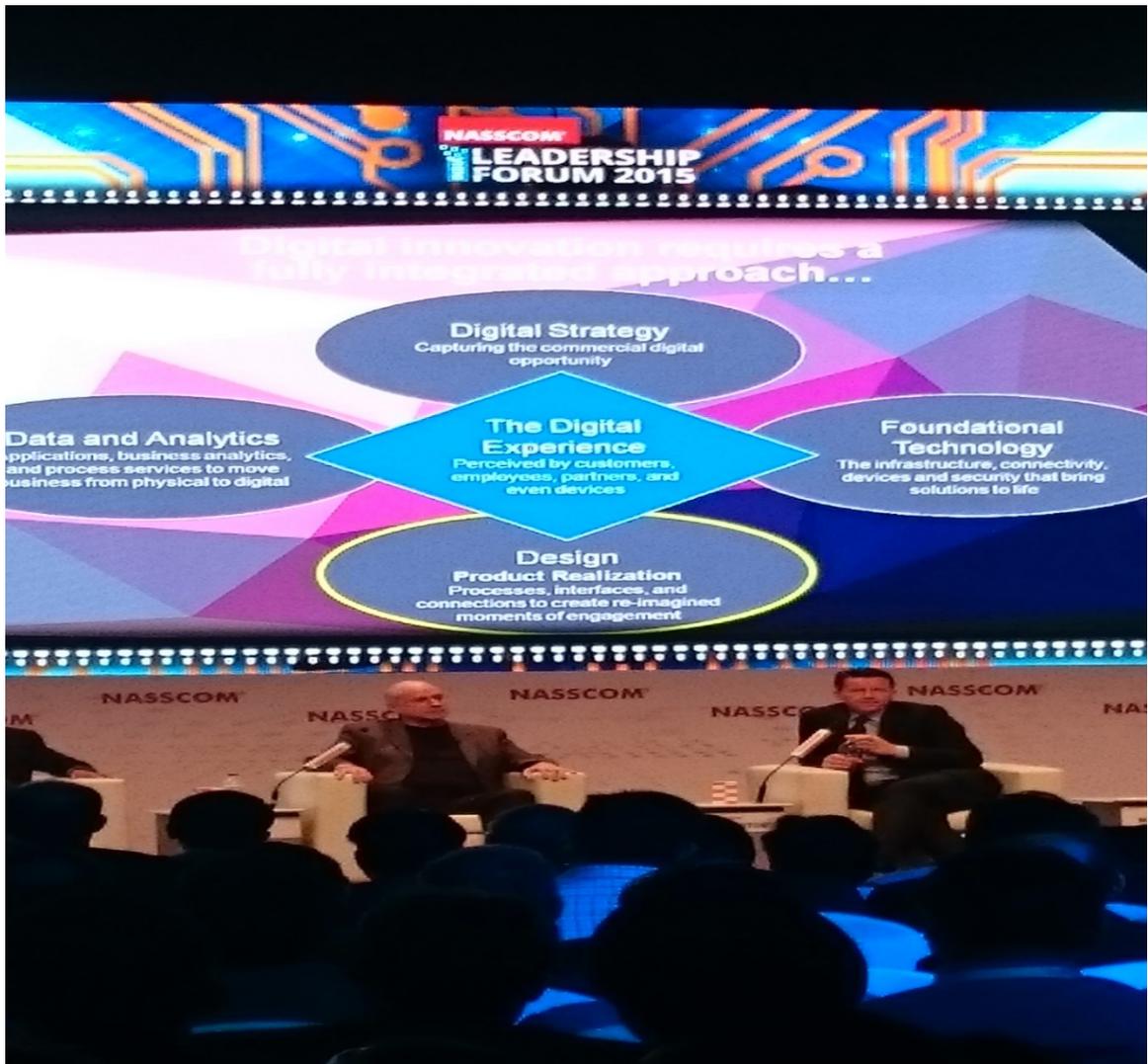
ITM | Information Technology Management

### We need to evolve into »agileITM«

Agile working is no silver bullet – agile and classic IT to co-exist

The diagram is divided into two main sections. The left section features three blue circles: 'DIGITAL TRANSFORMATION' at the top, 'RISING DEMANDS' at the bottom left, and 'INNOVATION CAPABILITY' at the bottom right. Arrows indicate a clockwise flow from Rising Demands to Digital Transformation, then to Innovation Capability, and finally back to Rising Demands. The right section features a central blue downward-pointing triangle. Surrounding this triangle are five blue boxes: 'Quality' at the top, 'Satisfied Customers' at the top right, 'Cost' at the bottom right, 'Value' at the bottom, and 'Time' at the bottom left. A 'Strategic Goal' box is positioned to the left of the triangle.

IT マネジメントについてはアジャイル型の考えを基本的に導入して、戦略、顧客満足、価値の創造などを時間、品質、コストをどのようにマネジメントしていくかが CIO 及び IT 部門に求められていると話をしている。



この議論では顧客のエクスペリエンスを創造・推進することがデジタルビジネスイノベーションであることが示されていた。  
デザインシンキングでも言われていた、顧客視点からの顧客創造を行う事が製造業であろうがサービス業であろうが大きな課題となり、それが求められる時代になっている事を言っていると考える。

訪問を終えて

1) 日本におけるインドのイメージは 20 世紀のままであると思える。(インドは新興市場としてのマーケット対象の国)

2) IT 産業についても価格が安いという理由でオフショア開発の委託先とみているのが現実かと思うが、欧米のグローバル企業はもちろんオフショア開発や BPO サービスの委託を大規模に行っているもの。この 5 年間でその関係に大きな変化が起こっている。

3) コンフェレンスでの講演でも多くの企業がインドはこれからのデジタルビジネストランスフォーメーションのパートナーであると発言をしていた。この発言を裏付けるように数百社を超える欧米企業が進出しており、大手は 500 ~1500 億円規模の開発センターや研究所を設立している。インドの IT 産業市場規模は 120 億ドルを超えてきているとの事。ちょうど日本の市場規模を少し超える規模に成長してきている。しかしながら 120 億ドルの市場規模のうち国内市場は 25%程度であるとのことで、海外に関係するインドの仕事の市場規模の強さと実力がわかる。日本の IT 産業の実力では数社を除いては全くグローバルでは戦えない。

4) 世界の最先端企業のパートナーとしてまた、大きな人口と今後の経済発展を考えるとインドの持つポテンシャルは相当大きいと言わず得ない。

5) 残念ながら今回のコンフェレンスに日本からの経営幹部の講演者や参加者は皆無であり、世界から取り残された感があった。

6) 参加していた現地の日本企業の中堅幹部との話では、日本にインドの進化を説明しているが本社の理解が薄く、市場及び現地生産の対象でしかなく、今後のビジネスパートナーとしての認識がないとのことであった。

7) 米国だけでなく欧州、アジアの主要な企業との関係をますます深めるインドの状況を再認識しないと、今後のグローバルパートナーシップについて大きな間違いを起こすことになると感じる。

8) もう一つ全体の講演を通じて既に大きなうねりが起こっていた。コンフェレンスにおいて技術の事を語る IT テクノロジー企業も SI もいないことである。ほとんど全ての登壇者が今後のビジネストランスフォーメーションのことで話をしていて話をしていて。日本ではまだまだ大きく遅れている開発の PM や CMMI のようなソフト開発及び IT サービスについては既にグローバル標準になっており、淡々とその成熟度を維持するのが既に基盤としてあり、そのレベルの仕事の実力を維持するのはわざわざ議論をする必要のない事である。日本は PM も IT サービスもまだまだ現場の改善の内容を議論している状況であり、グローバルスタンダードには程遠いレベルであり、大きな格差が両国に現実に起こっているのは間違いない。

9) NASSCOM の会長と面談したが、日本でのデジタルビジネスイノベーション研究所の設立の話は大変興味があり、オフショア開発についてよりも未来のビジネスパートナーとしての関係を構築できる可能性については大変興味あるとの事。我々の今後の活動にはシンガポール、米国だけでなくインド抜きにプロジェクトを進めるべきでないと感じた。

以上